

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра Экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« ____ » _____ 2016г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.00.13 «Менеджмент (менеджмент организации)»

**Совершенствование кадровой политики организации (на примере ООО
«О'КЕЙ» ГМ Сибирский)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	канд. эк. наук, доцент	Н.В. Разнова
Выпускник	_____		М.Ю. Головина
Нормоконтролер	_____	доцент	Т.П. Лихачева

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Кадровая политика как инструмент стратегии управления персоналом организации	5
1.1 Тенденции и перспективы развития сферы торговли в России.....	5
1.2 Исследование форм, методов работы в системе управления персоналом организаций и проблем формирования кадровой политики	18
1.3 Анализ опыта успешных компаний в формировании кадровой политики и подходов к оценке ее эффективности	34
2 Анализ результатов деятельности ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский на отраслевом рынке г. Красноярска и кадровой политики руководства.....	46
2.1 Анализ результатов деятельности ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский на отраслевом рынке г. Красноярска.....	46
2.2 Диагностика состояния кадровой работы и проблем кадровой политики ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский.....	59
2.3 Мониторинг удовлетворенности персонала кадровой политикой руководства.....	76
3 Совершенствование кадровой политики ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский.....	90
3.1 Основание и выбор направлений совершенствования кадровой политики ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский.....	90
3.2 Разработка мероприятий совершенствования кадровой политики ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский.....	100
3.3 Оценка затрат и социально-экономической эффективности мероприятий.....	115
Заключение.....	126
Список использованных источников.....	128
Приложения А-Д.....	133

ВВЕДЕНИЕ

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, а сама организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом (далее УП), как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия. Для эффективного УП предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры. Во многом грамотное решение этого вопроса зависит от кадровой политики руководства, являющейся основополагающей компонентой управленческой деятельности и производственной политики организации. Не исключением является и ООО "О'КЕЙ" ГМ Сибирский, в системе кадрового менеджмента которого имеется достаточное число проблем, требующих разрешения. Поэтому выявление и анализ проблемных зон в кадровой политике организации и поиск направлений ее совершенствования является весьма актуальным вопросом. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что управление персоналом – одна из наиболее значимых сфер жизни организации, способная многократно повысить эффективность деятельности этой организации.

Сущность управления персоналом заключается в том, что устанавливаются организационно-экономические, социально-психологические и правовые отношения субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управлению персоналом принадлежит ведущее место в системе управления организацией. Для сферы управления персоналом характерно наличие специфического понятийного аппарата, отличительных характеристик и показателей деятельности, специальных процедур и методов – аттестации, эксперимента и других; методов изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Суть кадрового менеджмента в том, чтобы максимально эффективно

использовать кадровый потенциал организации. Для этого необходимо проведение продуманной кадровой политики. Продуманная кадровая политика является своеобразной гарантией процветания фирмы – люди стремятся соответствовать возложенным на них обязанностям, уменьшается текучесть кадров, и в связи с этим повышается эффективность работы.

Объект исследования – ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский. Предмет исследования – кадровая политика предприятия.

Цель исследования – провести анализ существующей кадровой политики исследуемого предприятия и разработать на основе проведенного анализа рекомендации по совершенствованию кадровой политики ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский.

Задачи, поставленные в работе для достижения намеченной цели:

- выполнить анализ тенденций и перспектив развития сферы торговли в России;
- изучить формы, методы и опыт работы в системе управления персоналом организаций и оценить проблемы формирования кадровой политики;
- проанализировать деятельность, состояния кадровой работы и проблем кадровой политики, выполнить мониторинг удовлетворенности персонала кадровой политикой руководства ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики, оценить затраты и их социально-экономическую эффективность.

Практическая значимость и новизна исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию кадровой политики конкретного предприятия – ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский.

Теоретической и методологической основой данного исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам управлением персонала, а также материалы периодической печати и сети Internet и внутренняя документация ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский».

1 Кадровая политика как инструмент стратегии управления персоналом организации

1.1 Тенденции и перспективы развития сферы торговли в России

Торговля в настоящее время является, одним из наиболее привлекательных видов деятельности, в особенности для малого и среднего бизнеса. Эта привлекательность заключается в довольно быстром обороте денежных средств и получении прибыли. Многие, начиная собственное дело, как способ накопления первоначального капитала используют именно торговую деятельность. Развитие торговли в нашей стране идет весьма интенсивно именно из-за частного предпринимательства. Соответственно и конкуренция в этой области велика.

Торговая деятельность – вид предпринимательской деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров. [10]

Торговая деятельность в России регулируется государством. Функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внешней и внутренней торговли осуществляет Министерство промышленности и торговли РФ (Минпромторг России).

В соответствии со ст. 20 Федерального закона от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» органы государственной власти субъектов Российской Федерации формируют торговые реестры, которые включают в себя сведения о юридических и индивидуальных предпринимателях, осуществляющих оптовую и розничную торговую деятельность. В торговых реестрах отражается также информация о состоянии торговли на территории субъекта Российской Федерации. Ежеквартально торговые реестры передаются в Минпромторг России и органы статистики. Сведения, содержащиеся в торговых реестрах, предоставляются юридическим и физическим лицам бесплатно.

Согласно п. 1 ст. 4 Федерального закона № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» государственное регулирование торговой деятельности осуществляется посредством [10]:

- установления требований к ее организации и осуществлению;
- антимонопольного регулирования в этой области;
- информационного обеспечения в этой области;
- государственного контроля (надзора), муниципального контроля в этой области.

Закон регулирует отношения между хозяйствующими субъектами (юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями), поставляющими товары и осуществляющими торговую деятельность; предусматривает мероприятия, обеспечивающие соблюдение прав и законных интересов населения.

Закон о торговой деятельности не применяется в отношении [10]:

- внешнеторговой деятельности;
- торговли на товарных биржах;
- деятельности по продаже товаров на розничных рынках;
- купли-продажи ценных бумаг;
- купли-продажи объектов недвижимости;
- купли-продажи продукции производственно-технического назначения (в том числе электрической энергии (мощности), тепловой энергии и мощности, иных видов энергетических ресурсов).

Статьями 5 и 6 Закона о торговой деятельности определен круг полномочий Правительства РФ, Минпромторга России, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления в области регулирования торговой деятельности. Статьей 15 Закона установлены антимонопольные требования к органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления.

Юридические лица и индивидуальные (хозяйствующие субъекты), осуществляющие торговую деятельность, должны быть зарегистрированы в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 08.08.2001 № 129-ФЗ (в редакции от 31.01.2016) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»[7].

Согласно п. 2 ст. 8 Закона о торговой деятельности хозяйствующие субъекты, осуществляющие торговую деятельность, при организации торговой деятельности и ее осуществлении, самостоятельно определяют порядок и условия осуществления собственной торговой деятельности, в том числе:

а) вид торговли (оптовая и (или) розничная торговля);

б) форму торговли (в стационарных торговых объектах, вне стационарных торговых объектов, в том числе на ярмарках, выставках, развозная торговля, разносная торговля, дистанционный способ продажи товаров, продажа товаров с использованием автоматов и иные формы торговли);

в) способ торговли:

- с использованием торговых объектов;
- без использования торговых объектов;

г) специализацию торговли (универсальная или специализированная);

д) тип торгового объекта, используемого для осуществления торговой деятельности:

- стационарный;
- нестационарный;

е) основания использования имущества при осуществлении торговой деятельности (право собственности, аренда, лизинг, иное законное основание);

ж) порядок и условия осуществления торговой деятельности (за исключением государственных и муниципальных предприятий торговли), в том числе:

- ассортимент продаваемых товаров;
- режим работы;

– приемы и способы, с помощью которых осуществляется продажа товаров;

– количество, типы, модели технологического оборудования, инвентаря, используемых при осуществлении торговой деятельности;

– способы доведения до покупателей информации о продавце, о предлагаемых для продажи товарах, об оказываемых услугах;

з) цены на продаваемые товары (за исключением случаев, когда цены на товары регулируются федеральными законами);

и) форму распространения рекламы в торговом объекте и в его витринах;

к) условия заключения договоров купли-продажи товаров, договоров возмездного оказания услуг;

л) иные порядок и условия осуществления торговой деятельности.

Объединения торговых предприятий могут заключать с объединениями поставщиков товаров соглашения в целях формирования принципа добросовестности при заключении между ними договоров, а также при исполнении ими договоров. Указанные соглашения должны заключаться с учетом требований антимонопольного Федерального закона от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 05.10.2015) «О защите конкуренции» (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016)[8].

Торговля подразделяется на две основные группы: оптовую и розничную.

В Федеральном законе от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» используются следующие основные понятия[10]:

– торговая деятельность – вид предпринимательской деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров;

– предприятие оптовой торговли – торговое предприятие, осуществляющее куплю-продажу товаров с целью их последующей перепродажи, а также оказывающее услуги по организации оптового оборота товаров;

– оптовая торговля – вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности (в том числе для перепродажи) или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием;

– предприятие розничной торговли – торговое предприятие, осуществляющее куплю-продажу товаров, выполнение работ и оказание услуг покупателям для их личного, семейного, домашнего использования.

– розничная торговля – вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности;

– торговый объект – здание или часть здания, строение или часть строения, сооружение или часть сооружения, специально оснащенные оборудованием, предназначенным и используемым для выкладки, демонстрации товаров, обслуживания покупателей и проведения денежных расчетов с покупателями при продаже товаров;

– товары – это часть материально-производственных запасов организации, приобретенная или полученная от других юридических и физических лиц и предназначенная для продажи или перепродажи без дополнительной обработки;

– продовольственные товары – продукты в натуральном или переработанном виде, находящиеся в обороте и употребляемые человеком в пищу (в том числе продукты детского питания, продукты диетического питания), бутилированная питьевая вода, алкогольная продукция, пиво и напитки, изготавливаемые на его основе, безалкогольные напитки, жевательная резинка, пищевые добавки и биологически активные добавки.

Понятия розничной и оптовой торговли связаны не с количеством единовременно продаваемого товара, а с целью его приобретения и последующего использования. Один и тот же товар, проданный в одном и том

же количестве, одним и тем же продавцом (в случае если продавец занимается «смешанным» видом торговли, т. е. оптово-розничной) может быть объектом как оптовой, так и розничной сделки купли-продажи.

Внутренняя торговля – разновидность торговли, не выходящей за пределы той или иной страны, поскольку объекты ее либо изготовлены внутри страны и сбываются там же, либо произведены даже не в пределах ее, а за границей, но приобретены на внутреннем рынке и проданы там же. Разновидности внутренней торговли представлены на рисунке 1 [10].

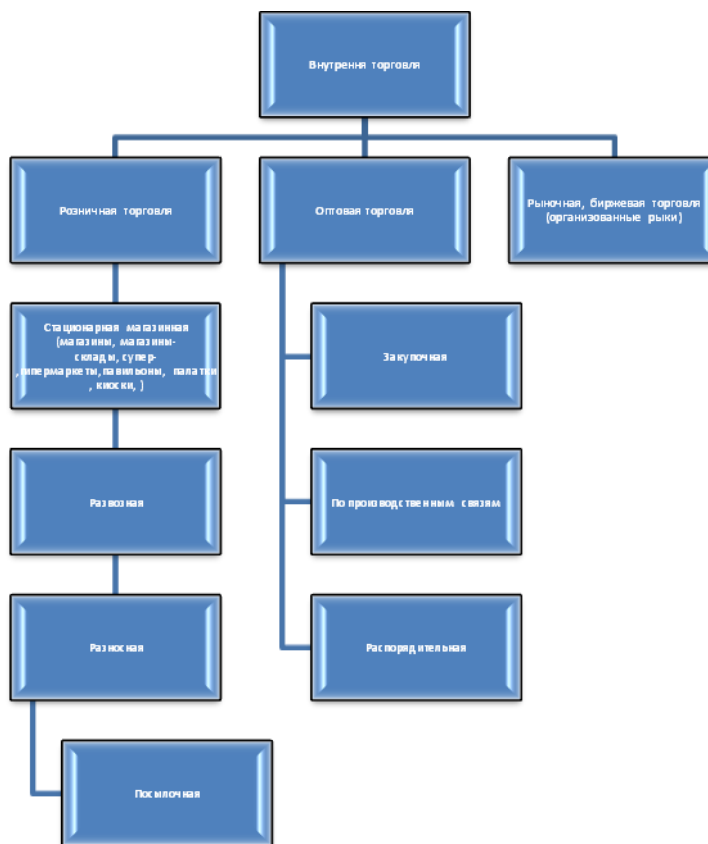


Рисунок 1–Виды внутренней торговли

Розничная торговля, кроме типичной стационарной (магазин, оплата через кассу, момент оплаты и момент получения товара практически совпадают и т. д.) может быть еще и развозной, разносной, посылочной.

Государственный стандарт «Торговля. Термины и определения» определяет эти разновидности розничной торговли следующим образом:

а) развозная торговля: розничная торговля, осуществляемая вне стационарной розничной сети с использованием специализированных или специально оборудованных для торговли транспортных средств, а также

мобильного оборудования, применяемого только в комплекте с транспортным средством;

б) разносная торговля: розничная торговля, осуществляемая вне стационарной розничной сети путем непосредственного контакта продавца с покупателем на дому, в учреждениях, организациях, предприятиях, транспорте или на улице;

в) посылочная торговля: розничная торговля, осуществляемая по заказам, выполняемым путем почтовых отправлений.

Заниматься предпринимательством в России, в том числе и торговлей можно без ограничений, причем право организаций и граждан на свободное занятие торговой деятельностью закреплено п. 1 Указа Президента РФ от 29.01.1992 № 65 «О свободе торговли». Для того чтобы иметь возможность торговать, необходимо зарегистрироваться в установленном законом порядке. Это касается как организаций, так и физических лиц – и те, и другие должны пройти процедуру государственной регистрации.

В соответствии со статьей 49 Гражданского кодекса Российской Федерации коммерческие организации, за исключением унитарных предприятий и иных видов организаций, предусмотренных законом, могут иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, организация может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

К предпринимательской деятельности граждан, осуществляемой без образования юридического лица, соответственно применяются правила ГК РФ, регулирующие деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями, то все вышеизложенное справедливо и для индивидуальных предпринимателей.

Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской

Федерации» определяет основы государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации. Целями указанного закона являются:

- обеспечение единства экономического пространства в Российской Федерации путем установления требований к организации и осуществлению торговой деятельности;

- развитие торговой деятельности в целях удовлетворения потребностей отраслей экономики в произведенной продукции, обеспечения доступности товаров для населения, формирования конкурентной среды, поддержки российских производителей товаров;

- обеспечение соблюдения прав и законных интересов юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих – торговую деятельность, поставки производимых или закупаемых товаров, предназначенных для использования их в предпринимательской деятельности, в том числе для продажи или перепродажи, баланса экономических интересов указанных хозяйствующих субъектов, а также обеспечение при этом соблюдения прав и законных интересов населения;

- разграничение полномочий между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления в области регулирования торговой деятельности.

Для правильного руководства деятельностью торгового предприятия необходимо располагать полной, точной, объективной, своевременной и достаточно детальной экономической информацией. Это достигается путем ведения бухгалтерского учета.

Динамика оборота розничной торговли представлена в таблице 1.

Оборот розничной торговли в феврале 2016 г. составил 2086,4 млрд. рублей, что в сопоставимых ценах составляет 94,1 % к соответствующему периоду предыдущего года, в январе-феврале 2016г. – 4211,5 млрд. рублей, или 93,4 %.

Таблица 1 – Динамика оборота розничной торговли РФ в 2015–2016 гг.

Период	Оборот розничной торговли, млрд.рублей	Отклонения, %	
		к соответствующему периоду предыдущего года	к предыдущему периоду
2015г.			
Январь	2063,7	96,4	67,3
Февраль	2031,9	93,0	96,0
Март	2206,8	91,5	106,8
I квартал	6302,4	93,6	76,6
Апрель	2166,5	90,4	97,4
Май	2228,3	91,1	102,4
Июнь	2235,4	90,8	100,2
II квартал	6630,2	90,8	102,1
I полугодие	12932,6	92,1	
Июль	2312,7	90,8	103,1
Август	2387,0	90,8	103,0
Сентябрь	2333,4	89,5	97,0
III квартал	7033,1	90,4	105,1
Январь-сентябрь	19965,7	91,5	
Октябрь	2378,1	88,3	100,8
Ноябрь	2366,9	86,9	98,5
Декабрь	2865,0	84,7	120,1
IV квартал	7610,0	86,5	105,3
Год	27575,7	90,0	
2016г.			
Январь	2125,1	92,7	73,6
Февраль	2086,4	94,1	97,5
Январь-февраль	4211,5	93,4	

Графически динамику оборота розничной торговли можно увидеть на рисунке 2.

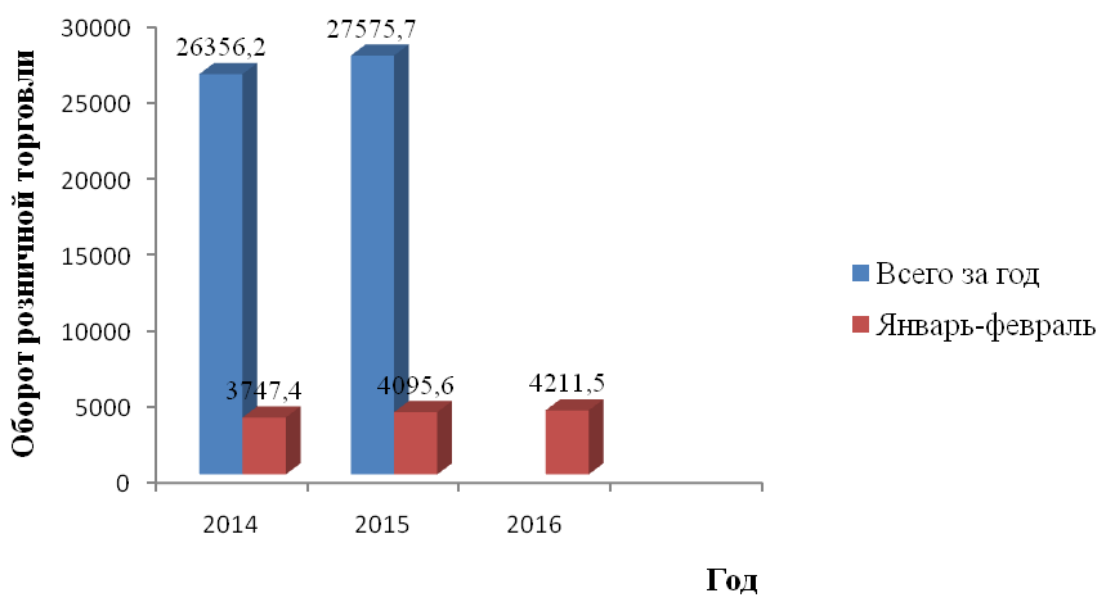


Рисунок 2– Динамика оборота розничной торговли РФ в 2014-2016 гг., млрд. руб.

В феврале 2016г. оборот розничной торговли на 92,7% формировался торговыми организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность вне рынка, доля розничных рынков и ярмарок составила 7,3% , тогда, как в феврале 2015г. - 91,1% и 8,9%, соответственно. (Таблица 2)

Таблица 2 – Оборот розничной торговли торговых организаций и продажа товаров на розничных рынках и ярмарках РФ в 2014-2016 гг.

Формирование оборота розничной торговли	Февраль 2016г., млрд. рублей	Отклонения, %	
		к февралю 2015г.	к январю 2016г.
Всего	2086,4	94,1	97,5
в том числе: оборот розничной торговли торговых организаций ¹	1934,4	95,8	97,5
продажа товаров на розничных рынках и ярмарках	152,0	76,8	97,6
1) Включая индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность вне рынка.			

Структура объема оборота розничной торговли и продаж товаров организаций системы розничной торговли отображена на рисунке 3.

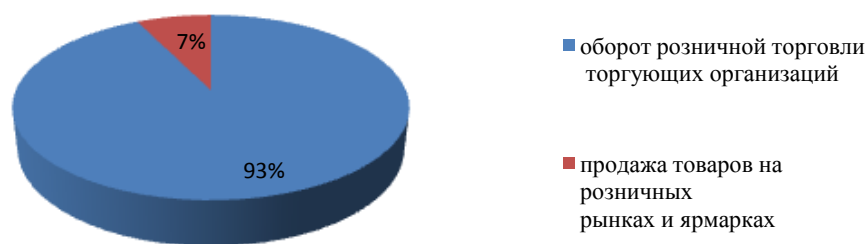


Рисунок 3– Структура объема оборота розничной торговли и продаж товаров организаций системы розничной торговли РФ в феврале 2016 г., %

В феврале 2016г., оборот оптовой торговли составил 3797,9 млрд.рублей, или 100,2% к соответствующему месяцу предыдущего года. На долю субъектов малого предпринимательства приходилось 29,4% оборота оптовой торговли.

Динамика оборота оптовой торговли представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика оборота оптовой торговли РФ, 2015–2016 гг.

Период	Оборот оптовой торговли, млрд. рублей	Отклонение, %	
		к соответствующем у периоду предыдущего года	к предыдущему периоду
А	Б	В	Г
Январь	3549,3	95,5	71,2
Февраль	3722,9	91,2	102,0
Март	4243,1	90,5	106,9
I квартал	11515,3	92,3	80,5
Апрель	4049,4	87,0	93,7
Май	3859,4	86,8	95,3
Июнь	4121,7	90,1	105,2
II квартал	12030,5	87,9	96,9
I полугодие	23545,8	90,0	
Июль	4152,6	87,8	99,4
Август	4162,3	89,9	100,4
Сентябрь	4363,3	90,4	105,5
III квартал	12678,2	89,4	103,2
Январь-сентябрь	36224,0	89,8	
Октябрь	4399,0	89,6	102,3
Ноябрь	4350,8	90,9	101,5
Декабрь	5052,0	93,4	117,3
IV квартал	13801,8	91,4	113,3
Год 2016г.	50025,9	90,2	
Январь	3476,2	91,3	69,5
Февраль	3797,9	100,1	112,8
Январь-февраль	7252,8	95,4	

В феврале 2016г. оборот оптовой торговли на 80,4% формировался организациями оптовой торговли, оборот которых составил 3055,1 млрд.рублей, или 98,4% к февралю 2015 года. Динамика оборота оптовой торговли изображена на рисунке 4.

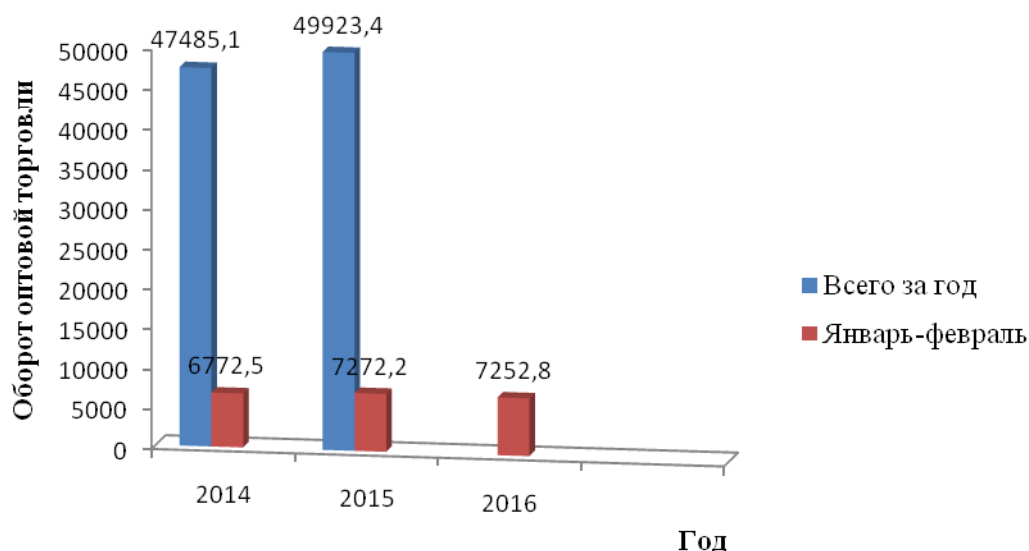


Рисунок 4 – Динамика оборота оптовой торговли РФ в 2014-2016 гг., млрд.
.руб.

Сектор торговли обеспечивает рабочими местами пятую часть экономически активного населения страны с уровнем оплаты труда, соответствующим среднему по стране. Однако в отрасли наблюдается значительный дефицит кадров, который вызван главным образом быстрым ростом сферы торговли в последние годы, низким социальным престижем низко квалифицированных работ в сфере торговли, недостаточным качеством обучения торговым специальностям в российских вузах.

Персонал в сфере розничной торговли условно можно разделить на три категории:

- низко квалифицированный персонал, например, кассиры, продавцы, операторы торгового зала, грузчики;
- сотрудники средней квалификации, например, менеджеры магазинов, руководители отделов;
- топ-менеджмент, высшее руководство розничных компаний.

Наибольший дефицит трудовых ресурсов наблюдается на уровне низко квалифицированного персонала и сотрудников средней квалификации. Проблемы с набором персонала низкой квалификации связаны, в первую очередь, с низким уровнем оплаты труда, высокой текучестью кадров, низкой

мотивацией к работе и низкой степенью престижности профессии. Текучесть персонала данной категории может достигать до 50%, а спрос может превышать предложение в отдельных случаях в два раза.

Также существует дефицит кадров средней квалификации, который связан, с одной стороны, с быстрым ростом розничной торговли, с другой стороны, с недостаточным качеством подготовки выпускников вузов, обучающихся торговым специальностям.

Проблемы, связанные с дефицитом топ-менеджмента и сотрудников низкой квалификации, как правило, решаются на уровне компании, тогда как решение с дефицитом сотрудников средней квалификации в сфере торговли, требует государственного вмешательства.

Задачи по снижению дефицита низко квалифицированных кадров также является непосредственной задачей для малых и средних предпринимателей, и крупных сетевых компаний. Основными инструментами снижения дефицита низко квалифицированного персонала для компаний малого, среднего бизнеса и крупных сетевых компаний, является повышение мотивации сотрудников. Введение компаниями систем повышения мотивации персонала посредством повышения заработной платы, создания благоприятных условий труда, предоставления возможности карьерного роста в компании снизит текучесть кадров и привлечет в отрасль дополнительный человеческий капитал.

Подбор персонала для предприятий розничной торговли приобрел массовый характер лишь с открытием на российском рынке первых гипермаркетов. Первыми с проблемой поиска квалифицированного персонала столкнулись иностранцы.

Любой супермаркет или гипермаркет постоянно набирает кадры. Обострение конкуренции в сфере розничной торговли заставляет компании прилагать немало усилий для повышения мотивации сотрудников, проводить аттестацию персонала, искать новые схемы поощрения лучших из них. Следовательно, одним из главных видов деятельности организации является

управление персоналом. В центре внимания руководства постоянно находятся проблемы, процессы, события, ситуации, которые носят кадровый характер.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации.

В рамках кадровой политики определяются общие приоритеты кадровой работы, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли (и формам участия) в организационном функционировании.

Главная стратегическая цель кадровой политики – сформировать лучшую среди ведущих супермаркетов или гипермаркетов команду сотрудников.

Очереди в кассах супермаркета или гипермаркета, отсутствие на полках необходимых товаров или присутствие просроченных продуктов, даже жесткий взгляд продавца – все это можно считать последствиями неэффективной кадровой политики.

Таким образом, для осуществления эффективной кадровой политики необходимо исследование форм и методов работы в системе управления персоналом. Важно своевременно находить проблемы в формировании кадровой политики и решать их по мере поступления.

1.2 Исследование форм, методов работы в системе управления персоналом организаций и проблем формирования кадровой политики

Персонал является важнейшей частью любой организации и представляет собой один из самых ценных ресурсов инновационного развития. Поиск новых подходов к управлению развитием персонала на сегодня является необходимым условием успешного функционирования любой организации [43].

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. В системе мер реализации экономической

реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Ключевые направления в работе с персоналом, соответствующие стратегическим задачам организации, принято называть кадровой политикой. Время от времени она нуждается в обновлении. К примеру, когда стратегия развития фирмы изменяется (предположим, при слиянии компаний). На практике кадровая политика, как живой организм, чутко реагирует на изменения, которые происходят в компании.

Необходимость реализации интенсивной и целенаправленной кадровой политики в полной мере была осознана в странах с рыночной экономикой в связи со становлением системного менеджмента, что собственно и повлекло возникновение принципиально новой модели кадрового менеджмента — управление человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами развило и обогатило систему стратегического менеджмента. Функция управления человеческими ресурсами стала компетенцией высших должностных лиц организации. К сожалению, многие отечественные кадровые службы пока еще только овладевают технологиями кадрового менеджмента [44]. Руководство большинства предприятий и организаций не полностью осознало необходимость и роль проведения эффективной кадровой политики. Кадровая политика имеет огромное значение еще и потому, что она ориентирована на развитие человеческих ресурсов производства, а человеческие ресурсы вводят в действие все остальные ресурсы предприятия. Кадровая политика является важной предпосылкой для разработки технологий управления человеческими ресурсами организации. Важным признается соответствие кадровой стратегии со стратегией компании в целом.

Любое явление может быть рассмотрено в статике и динамике. Система — это целостная совокупность элементов или звеньев и связей между ними.

Процесс целенаправленного воздействия на систему, обеспечивающий повышение ее организованности, достижения того или иного полезного эффекта, и называется управлением. Понятие «система управления» характеризует статику управления. В понятии «система управления» элементами ее выступают все работники, участвующие в процессах управления. Понятие «система управления» также, как и понятие «социально-экономическая система», представляет собой совокупность работников и их связей. Но связи в социально-экономической системе и в системе управления различны. Системы, в которых протекают процессы управления, называются системами управления.

Система управления персоналом – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Она реализуется в нормативных документах: уставе предприятия, ее философии, бизнес-плане, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и др.

Управление персоналом организации – сложный, но необходимый вид человеческой деятельности, который направлен на решение генеральной цели предприятия и поставленных для решения этой цели собственных задач, по развитию кадровой службы для обеспечения человеческого ресурса организации.

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации.

Система управления персоналом – система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Структура системы управления персоналом организации представлена на рисунке 5 [43].



Рисунок 5 – Структура системы управления персоналом организации

Система управления персоналом с ее различными направлениями, представленными на рисунке 5 требует множества различных инструментов и методик для их реализации:

- обеспечение нормальных условий труда: соблюдение требований психофизиологии; соблюдение требований технической эстетики; охрану труда и техники безопасности; организацию производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и численностью персонала;

- управление трудовыми отношениями: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; анализ и регулирование отношений руководства; управление производственными конфликтами и

стрессами; социально-психологическую диагностику; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление взаимодействием с профсоюзами;

- управление наймом и учетом персонала: оформление и учет приема, увольнений, перемещений; информационное обеспечение системы кадрового управления; профориентация; обеспечение занятости;

- управление развития персонала: техническое и экономическое обучение; переподготовка и повышение квалификации; работа с кадровым резервом; профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников;

- планирование и маркетинг персонала: разработка стратегии управления персоналом; анализ кадрового потенциала; анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы; планирование кадров; взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими данную организацию кадрами; оценка кандидатов на вакантную должность; текущая периодическая оценка кадров;

- управление мотивацией труда: нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда; использование средств морального поощрения; разработка форм участия в прибыли и капитале; управление трудовой мотивацией;

- правовое обеспечение системы управления персоналом: решение трудовых вопросов с точки зрения юридических нормативов; согласование распорядительных документов по управлению персоналом; решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;

- управление социальным развитием: организация общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие культуры и физического воспитания; обеспечение охраны здоровья и отдыха; управление социальными конфликтами и стрессами;

- информационное обеспечение системы управления персоналом: ведение учета статистики персонала; информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечение персонала научно-

технической информацией; организация патентно-лицензионной деятельности; обеспечение работы органа массовой информации организации;

- обеспечение развития оргструктур управления: анализ сложившейся оргструктуры управления; проектирование новой оргструктуры управления; разработка штатного расписания; построение новой оргструктуры управления; разработка и реализация регламентирующей документации.

Управление персоналом, являясь социальным, содержит в себе несколько аспектов. В частности, выделяют следующие аспекты управления персоналом:

- технико-экономический – отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственные условия и т. д.;

- организационно-экономический – содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени ит. д.;

- правовой – включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

- социально-психологический – отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;

- педагогический – предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием персонала, наставничеством и др.

Исследование кадровой политики предприятия должно опираться на методологию исследования систем управления, которую составляют теоретические положения, принципы управления организацией, научные подходы, определяющие методы анализа и синтеза систем управления персоналом предприятия. Игнорирование принципов управления организацией может привести к искажению результата проектирования системы управления персоналом. Наиболее информативным для исследования СУП является системный подход, направленный на анализ внутренней и внешней среды системы управления. Он также предполагает применение классических,

междисциплинарных и специфических методов исследования кадровой политики организации.

Система управления представляет собой часть социально-экономической системы, выделенную по связям, характеризующим отношения управления. Действительно, человек – это невообразимый комплекс разнообразных отношений, т.е. его связей с другими людьми. Это связи и психологические, и социальные, и политические, и экономические, и этические, и идеологические и т.д.

Компоненты системы управления представлены на рисунке 6.

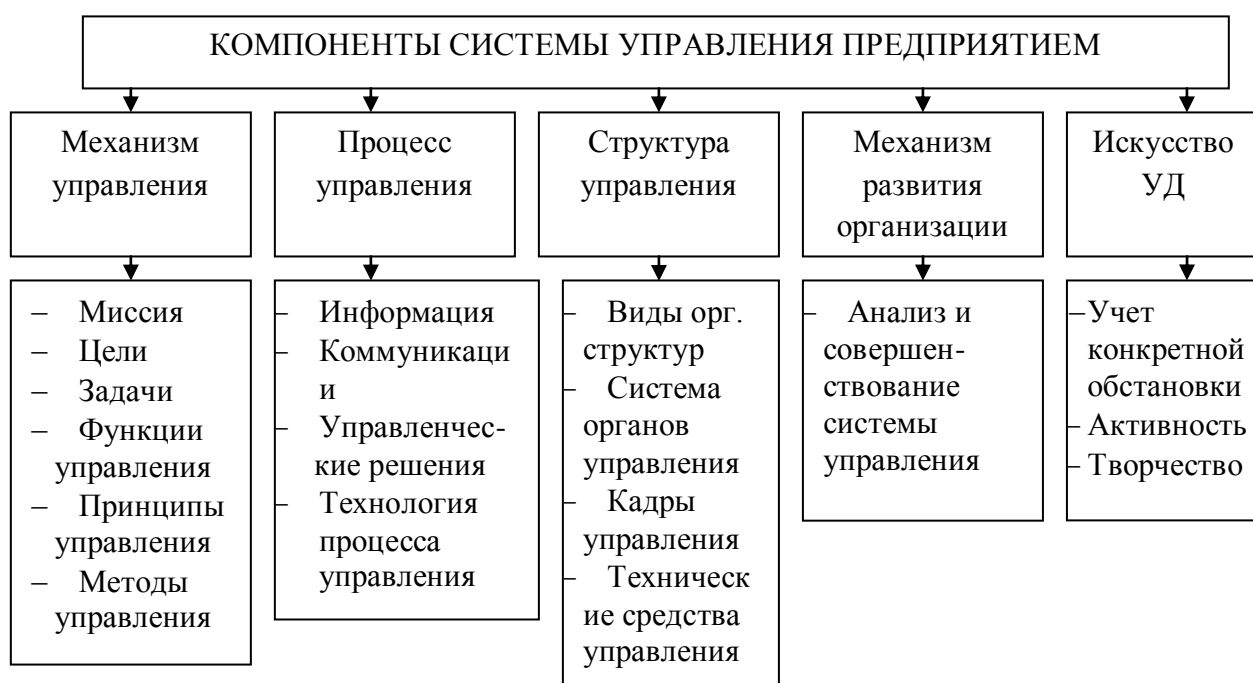


Рисунок 6–Компоненты системы управления предприятием

Рассмотрим каждый компонент системы управления более подробно.

Механизм управления представляет собой совокупность средств воздействия на деятельность людей. К средствам относятся интересы, ценности, мотивы, установки, опасения, приоритеты, стимулы. Средства управления формируются условиями жизнедеятельности и проектируются в процессах установления отношений управления. Использование механизма управления проявляется в учете и способствовании развитию тех качеств

человека, которые определяют успех и эффективность его деятельности. Подсистема механизма управления организацией включает в себя следующие элементы:

Миссия предприятия (в широком понимании данной категории) – это констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия раскрывает смысл существования организации[26].

Миссия формулируется с определенной целью. Во-первых, она дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, и какие средства она готова использовать в своей деятельности. Во-вторых, миссия способствует формированию единения внутри предприятия и созданию корпоративного духа. В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организации.

Цели – неотъемлемый элемент управленческой деятельности предприятия. Это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Задачи – предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Функции управления – вид деятельности, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления. Функции управления подразделяются на общие и частные. Общие функции – функции присущие всем системам управления, к которым относятся планирование, организация, мотивация, контроль [15].

Планирование – это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилия и принятие решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации.

Организация – это процесс формирования структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.

Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей путем своевременного выявления возникающих в ходе деятельности объекта управления проблем и изменений внешней среды организации. Руководители начинают контроль с того самого момента, как определены цели и задачи и создана организация. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать в отрыве от контроля. Действительно фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации [28].

Принципы управления можно рассматривать как основополагающие явления, закономерности или правила поведения руководителя по осуществлению управленческой деятельности. А. Файолем был разработан набор принципов управления: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общим, вознаграждение, централизация, скалярная цепь, порядок, справедливость, стабильность пребывания в должности, инициатива, корпоративный дух (Рисунок 7) [21].



Рисунок 7 – Принципы управления по А. Файолю

Методы управления – способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей. Воздействие методов управления на работников опосредовано мотивацией. Выделяют три основные группы методов управления: экономические, организационно – распорядительные и социально- психологические.

Процесс управления – последовательность и комбинация действий (операций и процедур), из которых складывается управляющее воздействие. Процесс управления характеризует четыре этапа, по которым распределяются его операции – целеполагание, определение и оценка ситуации, поиск и установление проблемы, разработка и реализация управленческого решения. В осуществлении процесса управления большое значение имеет наличие, ценность, объем информации и возможности ее своевременного поступления и обработки. В подсистему процесса управления включены следующие элементы:

Информация – совокупность различных сообщений об изменении в системе управления и окружающей среде. Является одним из необходимых ресурсов для осуществления управленческой деятельности и повышения её эффективности.

Управленческие решения – акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы. Основными характеристиками управленческого решения являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость.

Коммуникации – целенаправленная совокупность операций по преобразованию информации, реализуемых в определенной среде, начиная с момента ее поступления в систему и заканчивая выдачей пользователю.

Технология процесса управления. Технология – включает в себя технические средства и способы их комбинирования и использования с целью наиболее эффективного управления, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента.

Структура управления как элемент системы управления включает виды организационных структур, представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Различают линейную, функциональную, комбинированную, матричную системы управления [30].

Система органов управления – является составной частью любой организации. Главная задача людей, занятых в этой системе, – это эффективное использование и координация всех ресурсов организации для достижения ее целей.

Кадры управления – работники профессионально участвующие в управлении и составляющие аппарат управления

Технические средства управления – средства оргтехники и вычислительная техника, используемая в управлении.

Подсистема механизма развития организации нацелена на анализ и совершенствование системы управления. Под анализом систем управления

понимается процесс исследования, основанный на декомпозиции системы управления с последующим определением ее статистических и динамических характеристик составляющих элементов, рассматриваемых во взаимосвязи с другими элементами системы и окружающей среды.

Его целями являются детальное изучение системы управления для более эффективного использования и принятия решения по её дальнейшему совершенствованию или замене, а также исследование альтернативных вариантов вновь создаваемой системы управления с целью выбора наилучшего варианта.

Искусство управленческой деятельности подразумевает учет конкретной обстановки, а именно адаптивность, привыкание. Активность – многообразие и многосторонняя деятельность направленное на познание, изменение и преобразование окружающего мира. Творчество – создание новых по замыслу культурных и материальных ценностей.

Каждый элемент системы управления предприятия играет важную роль. Таким образом, эффективность менеджмента – это нужное сочетание необходимых элементов и характеристик системы управления в конкретной ситуации, определяемой комплексом факторов внутренней и внешней среды.

Вопрос кадровой политики и кадрового планирования в гипермаркетах стоит на очень высоком месте. При формировании общеорганизационной и стратегии учитываются как внешние, так и внутренние факторы, отображенные на рисунке 8.



Рисунок 8– Факторы, используемые при формировании общеорганизационной стратегии

Проблемы формирования кадровой политики в гипермаркетах, напрямую связаны с корпоративной культурой торговых организаций.

Для детального анализа корпоративной культуры необходимо исследовать ее структурные элементы. Основоположником изучения структуры корпоративной культуры является Э. Шейн, выделивший три уровня корпоративной культуры, изображенных на рисунке 9 [23].



Рисунок 9– Уровни корпоративной культуры (по Э.Шейну)

Структура корпоративной культуры:

Элементами первого уровня являются внешние ритуалы и церемонии, психологический климат в коллективе, стиль одежды, «мифы и легенды», «герои» и «антигерои», манера общения и т.п.;

Элементы второго уровня – ценности и верования, стратегии и философия, провозглашаемые цели;

Элементы третьего уровня – национальная культура, менталитет, особенности восприятия.

Корпоративная культура –социально – духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем персонала и его поведения и позволяющих организации продвигаться к успеху.

Существуют ключевые структурные элементы корпоративной культуры, определяющие эффективную деятельность предприятия. Следует также отметить, что все перечисленные составляющие должны находить свое отражение в имидже компании.

На рисунке 10 изображены структурные элементы корпоративной культуры, определяющие эффективность деятельности предприятия.

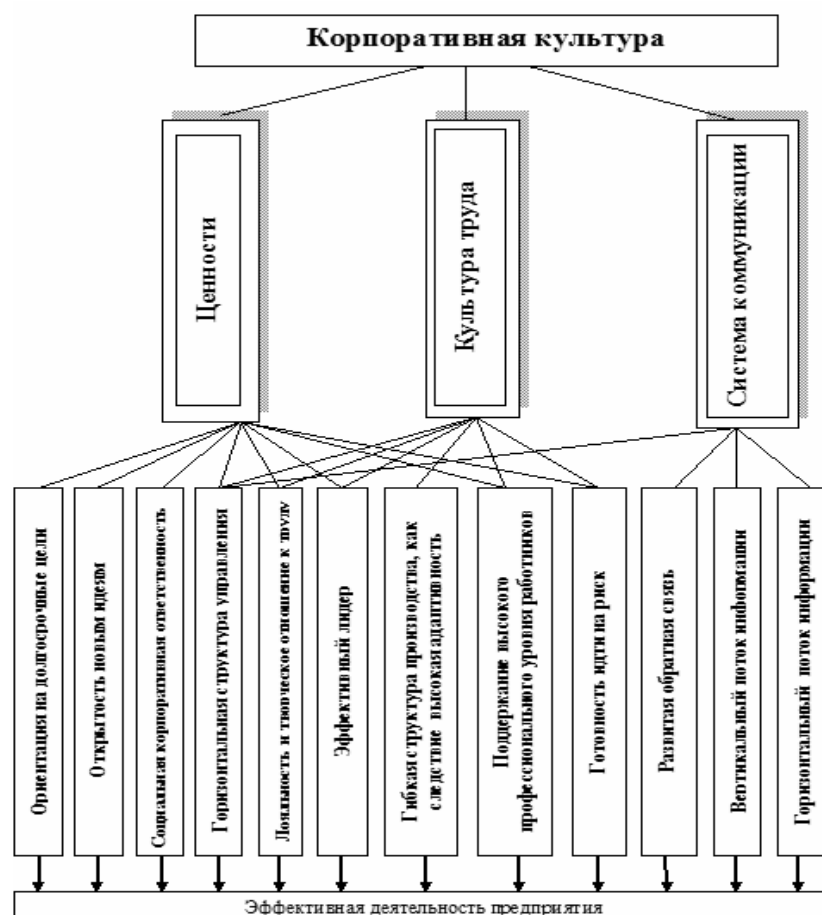


Рисунок 10– Структурные элементы корпоративной культуры, определяющие эффективность деятельности предприятия

В литературе, посвященной вопросам корпоративной культуры С.Блэком [48], рассмотревшим качество как показатель эффективности, выделены составляющие корпоративной культуры, влияющие на него:

- полная и правдивая информация, направленная сверху вниз, снизу-вверх и от сотрудника к сотруднику;
- атмосфера доверия между работником и работодателем;
- условия труда, безопасные и безвредные для здоровья;
- достойное вознаграждение, отсутствие конфликтов, удовлетворенность работой;
- гордость за свою организацию и уверенность в будущем.

Главным условием эффективного функционирования предприятия является достижение гармонии между задачами организации и личными амбициями ее персонала. Существует четыре основных инструмента достижения этой гармонии:

- система оценки;
- система вознаграждения;
- организация работ;
- отбор и развитие.

Основная цель управления персоналом – обеспечение текущей и перспективной деятельности Компании эффективно работающим персоналом в требуемом количестве. В эффективно работающей организации деятельность по управлению персоналом включает в себя ряд направлений (основных функциональных блоков):

- разработка кадровой политики;
- планирование деятельности по управлению персоналом:
 - а) определение потребности в персонале;
 - б) планирование работы с персоналом;
- обеспечение организации персоналом требуемого уровня:
 - а) подбор персонала;
 - б) адаптация персонала;
 - в) высвобождение персонала;
- обучение и развитие персонала:
 - а) оценка потребности в обучении;
 - б) обучение персонала;
 - в) анализ эффективности обучения;
- мотивация трудовой деятельности:
 - а) стимулирование персонала;
 - б) обеспечение условий труда;
- кадровый учет и анализ деятельности по управлению персоналом.

Кадровая политика на предприятии включает в себя следующие методы управления персоналом:

- отбор и продвижение кадров;
- подготовку кадров и их непрерывное обучение;
- найм работников в условиях неполной занятости;
- расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства;
- стимулирование труда;
- создание благоприятных условий для работников предприятия и др.

Концепция системы управления персоналом обычно включает описание требований к функциональным блокам системы и принципы их формирования. Выстраивая управление персоналом в соответствии с разработанной концепцией, компания получает необходимые инструменты для эффективной работы всех подсистем управления персоналом и их совершенствования в случае необходимости.

Изучение различных форм и методов системы управления персоналом, безусловно, важно, но без освоения практической части это не будет достаточно эффективным. Поэтому, следует рассматривать опыт успешных компаний в формировании кадровой политики, рассматривать проблемы, пути их решения и подходы к оценке эффективности для более детального понимания различных подходов и их эффекта как на организацию в целом, так и на персонал и кадровую политику в частности.

1.3 Анализ опыта успешных компаний в формировании кадровой политики и подходов к оценке ее эффективности

В условиях современной экономики кадровая политика в отечественных компаниях должна больше ориентироваться на человеческие отношения, социальную политику и социальные ценности, охватывать новые области (трудовые конфликты, новые общественные организации, социальные

программы и др.) И, несмотря на то, что в настоящее время разрабатываются новые направления кадровой политики, ориентирующиеся на организацию социального управления и социальную политику, социальная некомпетентность отечественных кадров и руководителей значительно ослабляет данные преобразования [33].

Проблемы формирования кадровой политики в организации, являясь по существу одним из аспектов проблемы управления персоналом, настоятельно требует основательного исследования и анализа применительно к предприятиям. Максимально полное использование трудового потенциала работников любого предприятия – ключевой фактор для его эффективной деятельности в условиях рыночных отношений.

В данный момент от кадровой политики зависит жизнеспособность страны, ее стабильность, устойчивость и эффективность. Серьезной проблемой кадровой политики в России является недостаточная системность законодательного регулирования, отсутствие согласованного общего правового поля в регулировании различных уровней и видов деятельности.

В настоящее время в России реализуются различные программы развития системы государственного управления и органов власти, проекты модернизации отдельных сфер экономики и комплексные антикризисные программы, рассчитанные на достижение положительного экономического эффекта. Но ни одна из программ и ни один проект не станут работать в отсутствии проработки кадровой составляющей.

В журнале коммерческий директор, HR-директором «Адамас» Еленой Воробьевой была опубликована статья о том, как индивидуальная работа с персоналом влияет на прибыль[50].

«Адамас»– один из крупнейших производителей ювелирных изделий в России. Компания основана в 1993 году, доля на российском рынке – около 12% по стоимости продукции. Работают более 250 магазинов на территории РФ.

В 2011 году в ходе комплексной оценки работы сотрудников компании «Адамас» обнаружилось, что низкое качество обслуживания клиентов, пробелы в системе обучения продавцов и кадровой политике привели к уменьшению сопоставимой выручки не менее чем на 20%. Как за три года HR-департаменту удалось выстроить эффективную систему работы с персоналом, способствующую увеличению прибыли и будет рассмотрено в качестве исследования успешной компании в формировании кадровой политики.

Пересмотр кадровой политики начался с эксперимента в 16 крупнейших магазинах с максимальной выручкой по сети, которые показали минимальный прирост LFL – показателя сопоставимых продаж, определяемого как сопоставление данных о продажах с показателями за аналогичный период в прошлом без учета эффекта от расширения сети по итогам года: с точки зрения бизнеса эти салоны достигли пика развития и постепенно теряли позиции. После того как были введены грамотное обучение сотрудников, оценка удовлетворенности персонала работой в компании и индивидуальный подход к каждому продавцу, LFL в этих точках продаж всего за год вырос более чем вдвое – до 42%. Сегодня система действует по всей сети.

Изначально было рассмотрено влияние на парадигму ценностей продавцов.

В 2011 году происходило посткризисное восстановление ритейла, финансовые показатели снизились, вместе с ними упало и качество обслуживания в точках продаж. Стало понятно, что если планируется повысить эффективность работы сотрудников, а значит, и увеличить показатели выручки, то необходимо изменить подход к профессиональным обязанностям каждого продавца и управляющего торговой организацией. Основной задачей проекта была переориентация мышления продавца – от позиции «Мне должны... Товар не меняли... Магазин не видно...» к позиции «Я менеджер и сам несу ответственность за результат».

Целью являлось то, чтобы сотрудники были не товароведом магазина, а менеджерами клиентоориентированной компании и именно это должно было стать главным драйвером изменений (Рисунок 11).

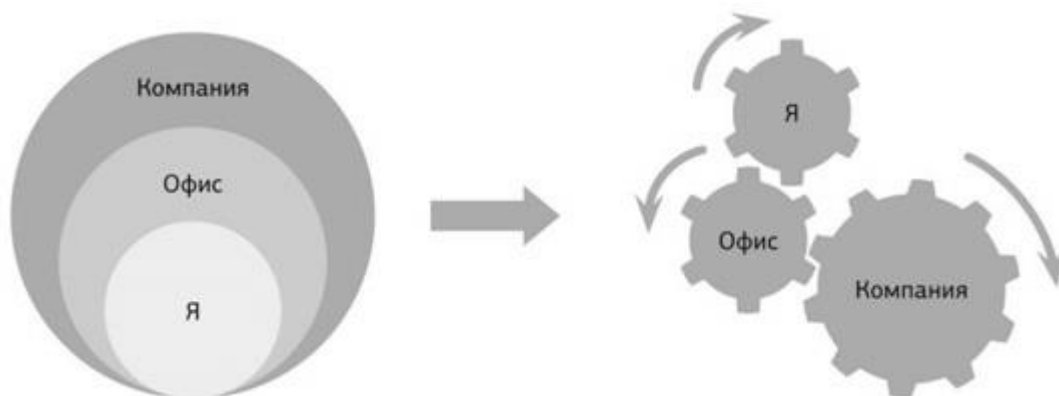


Рисунок 11 – Смена ориентиров сотрудников в работе при обучении персонала

Проанализировав «срок жизни» персонала – период, в течение которого продавец приносит максимальный доход, – работники HR-департамента увидели, что в 2011 году он составлял не более полутора лет. В начале 2012 года впервые произвели оценку удовлетворенности сотрудников условиями работы и получили средний результат – три по пятибалльной шкале. Прежде всего стало важным понять, что именно не устраивает работников. Для этого необходимо произвести оценку удовлетворенности персонала работой в компании.

На современном этапе компания проводит оценку раз в год. Сначала анкеты были бумажными, а с 2014 года опрос проводится на внутреннем портале корпоративной сети, где у каждого сотрудника есть «личный кабинет» вне зависимости от того, работает он в магазине, на производстве или в офисе. Анкетирование анонимное: руководство не ставит перед собой цель выявить недовольного сотрудника, чтобы его наказать. При анализе полученных ответов выделяют общие проблемы – то, что волнует всех. На основе этих данных впоследствии строится план действий для HR-департамента – комплекс мероприятий, направленных на устранение дискомфорта сотрудников на работе.

Далее рассмотрено почему необходимо вовремя менять систему обучения работников.

При эффективном «сроке жизни» персонала в полтора года инвестиции в каждого сотрудника (наем, минимальное обучение и прочее) неэффективны: продавец в течение шести месяцев только учится, а уже через девять месяцев после этого перестает выполнять план продаж или увольняется. Чтобы инвестиции работали дольше, качество и формат обучения должны быть принципиально иными. В компании за счет трехуровневой и многоформатной системы обучения большинство продавцов эффективно работают не менее трех-четырех лет (Рисунок 12).

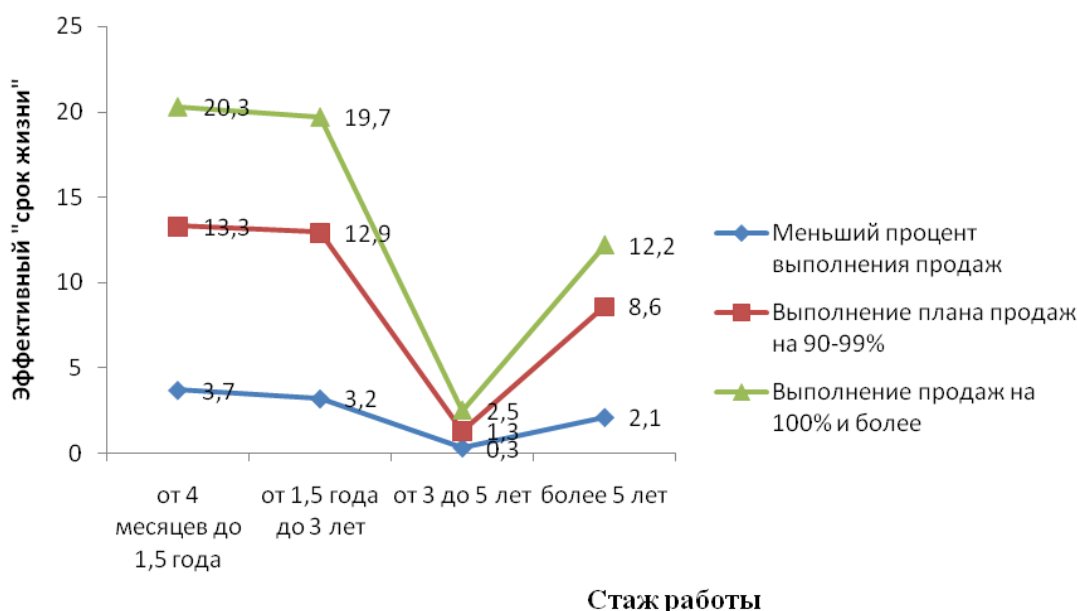


Рисунок 12 – Эффективный «срок жизни» сотрудников с разным стажем, %

На первом этапе каждый новичок проходит базовое обучение всем навыкам продаж, специфике продукта. Он получает электронный план ввода в должность после регистрации на корпоративном портале. Уровень знаний продавца оценивают с помощью различных тестов, у каждого теста свой проходной балл. Трудность задания зависит от этапа обучения: для стажеров тест легче, а для сотрудников, проработавших три месяца— объемнее и серьезнее.

На вопросы можно отвечать в несколько этапов: в каждом магазине есть учебный ноутбук с Wi-Fi, и каждый сотрудник в отсутствие клиентов может пройти часть теста, а потом в любое время вернуться к нему. Тестирование предусмотрено на каждом этапе обучения. Менеджеры контролируют, как продавцы усваивают учебный материал: уведомление о назначении теста поступает руководителям. Тесты проходят не только продавцы и управляющие салонами, но и сотрудники офиса или производства.

На втором уровне продавца ждет углубленная программа обучения базовым навыкам. Третий этап – система повышения эффективности и программа профилактики профессионального выгорания.

Обучение включает в себя несколько направлений: классическое очное и дистанционное обучение, семинары и тренинги. Дистанционная форма очень удобна, так как в крупной сети трудно обучать всех сотрудников, в разное время пришедших в компанию и работающих в разных регионах. Удаленное обучение позволяет знакомить весь персонал с новыми курсами, программами, тестами, онлайн-инструкциями. В формате тренинга с сотрудниками занимается преподаватель, и по результатам занятий проводится тестирование. Кроме того, используют учебные пособия и фильмы.

Разные форматы помогают лучше усваивать информацию, которая независимо от психотипа и особенностей восприятия (визуал, аудиал, кинестетик) укладывается в целую систему знаний. Тестирования, в том числе в рамках дистанционного курса, проводя в игровой форме, сложный фундаментальный материал подают с помощью учебного фильма, лекции, в формате онлайн-общения с тренером, инструкции и памятки оформляем в виде комиксов и инфографики. Игровой формат – один из самых доступных способов вовлечь в процесс обучения поколение Y.

Если сотрудник в течение двух месяцев не выполняет личный план или тайные покупатели выявляют недостатки в его работе, ему предлагается коррекционное обучение. Не повторяется весь курс с нуля, а делается акцент на конкретных недочетах. Если продавец не умеет работать с возражениями, к

нему выезжает тренер, закрепленный за данным магазином, и отрабатывает только этот навык. Всего восемь тренеров. Персональный коучинг дает хороший эффект: люди работают над ошибками, что отражается в увеличении личных показателей.

Часто коррекционное обучение проводится в группе – в собственном учебном центре или в арендуемом помещении, что актуально для регионов, где собирают нескольких сотрудников с однотипными ошибками, выявленными по результатам проверок.

Когда плохо отработанный навык отражается негативно на работе всей торгующей организации, надо проводить коррекционную профилактику для управляющего: он либо не видит проблему, либо недостаточно квалифицирован.

Процедура оценки продавцов проводится в двух форматах. Заочная ежемесячная оценка учитывает два показателя эффективности: качество сервиса (проверяется с помощью тайного покупателя) и выполнение личного плана. Если продавец показывает неудовлетворительные результаты по каждому из них – например, не выполняет план на 30% и имеет отрицательные оценки тайного покупателя, – его обучают повторно. Если ситуация повторяется, делают вывод о несоответствии профилю компетенций для этой должности. Затраты на обучение такого сотрудника неэффективны, и его следует заменить.

Второй формат – годовая оценка. Ее цель – дать толчок к личному росту. Она включает в себя целый ряд процедур: определяют уровень развития компетенций, анализируют экономические показатели эффективности. Это позволяет выявить стремление сотрудника к личностному росту, его амбиции и цели.

Раз в год руководители компании – исполнительный директор, HR-директор, руководители отдела развития персонала и службы продаж, – объединяясь в двойки, встречаются со всеми управляющими. В рамках *мотивационного интервью* менеджер может получить от первых лиц компании

ответы на все вопросы. Кроме того, управляющие представляют план развития подведомственного магазина. По результатам встречи формируют план развития магазина и планы развития сотрудников.

В ходе встреч было замечено, что менеджеры внутренне сопротивляются декларативному плану продаж, и опробовали формат бизнес-пар: просили менеджеров самих обозначить достижимые для них показатели и драйверы развития, которые позволят добиться результата. Большинство управляющих охотно включаются в игру, и показатели, которые они сами себе «назначают», как правило, соответствуют запланированным или даже, превышают их. При затруднениях подробно разбирается, какие факторы составляют помеху сейчас, какие средства помогут в будущем. После мотивационного интервью показатели эффективности менеджера и его команды всегда повышаются: сотрудники чувствуют причастность к общему делу, осознают личную ответственность за план продаж, и это двигает их вперед (Рисунок 13).

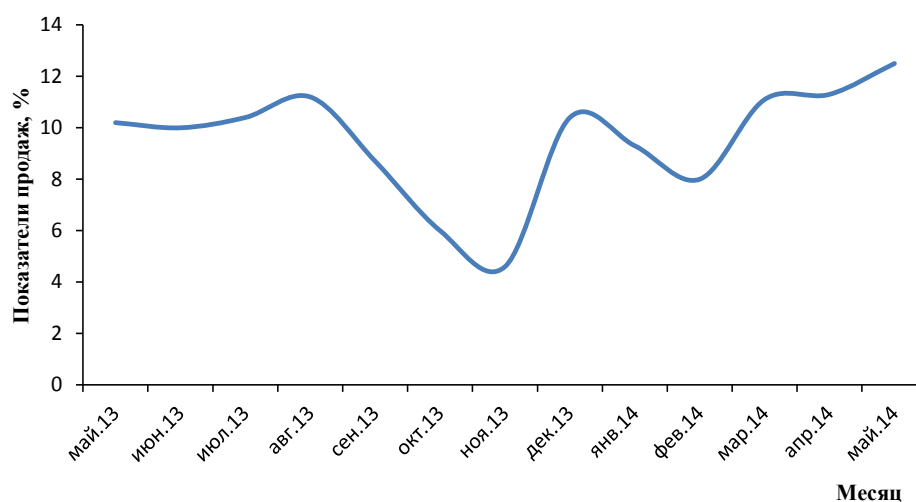


Рисунок 13 – Динамика показателей продаж менеджеров после проведения бизнес-пар (февраль 2014 года)

Представители розничных сетей знают, что вопрос о планах продаж весьма болезненный: продавцы всегда считают, что планы продаж нереальны.

Процедуру формирования плана сделали прозрачной: каждый может увидеть, из каких показателей складывается план, ведутся разъяснения, как им управлять. В упрощенном виде плановая выручка может быть выражена следующей формулой

$$V_{\text{пл}} = T_{\text{пл}} + K_{\text{конв}} + Ч_{\text{ср}} \quad (1)$$

где $V_{\text{пл}}$ – плановая выручка;

$T_{\text{пл}}$ – плановый трафик;

$K_{\text{конв}}$ – коэффициент конвертации;

$Ч_{\text{ср}}$ – средний чек.

Плановый трафик – это ожидаемое число посетителей магазина в месяц, которое высчитывается на основе внутренней статистики каждого салона, сезонной корреляции, маркетинговых мероприятий. На этот показатель менеджер может влиять, и важно, чтобы он был не только управленцем, но и хозяйственником.

Как сделать магазин более комфортным, есть ли рядом паркинг и можно ли его организовать, каковы перспективы сотрудничества с близлежащими магазинами – кто, как не управляющий, должен видеть возможности улучшений? Еще один простой пример. На улице, где расположен салон, перекрывают движение в праздник или в связи с ремонтными работами, и поток посетителей резко снижается. Логично, что и плановые показатели для команды должны быть скорректированы. Однако с инициативой должен выйти сам управляющий, не дожидаясь вопроса из офиса.

Коэффициент конвертации вычисляется аналитической службой на основе статистики для каждого магазина. Кроме того, часто анализ выявляет специфичные тенденции. Видна динамика клиентского потока в почасовом формате с привязкой ко дню недели и можно рекомендовать обратить внимание на соответствие графика работы сотрудников магазина и численности продавцов клиентскому потоку.

Классические способы увеличить сумму среднего чека – продажа комплектов, то есть подбор подходящего изделия к уже выбранному, или,

например, «продажа образа», чему учат продавцов с помощью корпоративного журнала. В рубрике «Тренды» показывают комбинации классических и ультрамодных аксессуаров, предлагают выйти за рамки привычного видения и найти креативное решение. В итоге все довольны: покупатель получает оригинальный комплект, продавец увеличивает свой средний чек, а компания приобретает лояльного клиента, который еще не раз вернется в салон.

Одна из самых частых проблем ювелирного ритейла состоит в том, что продавец следует своему вкусу и не слышит пожеланий посетителя. В магазинах компании «Адамас» представлены три разных бренда, у каждого из которых свой потребитель: классические украшения из золота, стильные ювелирные аксессуары и оригинальные аксессуары для молодежи.

У каждого продукта своя специфика, и она должна учитываться. Однако трудно обучить определенной технологии продаж человека, который не разделяет ценности клиента, поэтому при найме продавца важно учитывать его психотип и близкий ему стиль украшений. В свое время попытки «перебрасывать» персонал с одного бренда на другой не удались: продавец, который любит золото и бриллианты, не может достойно преподнести покупателю ценность лимитированной коллекции дизайнерских заколок.

Поэтому была скорректирована система найма и, вместо того чтобы готовить универсальных продавцов, теперь предпочитают целевой подбор под бренд. Это отражается на результатах: сотрудник, искренне ценящий продукт, который он предлагает, всегда убедителен.

Если работник разделяет корпоративные ценности, которые транслируются учебными программами, корпоративными СМИ, топ-менеджментом, то это влияет на его вовлеченность в рабочий процесс и, как следствие, на эффективность. У проектов, связанных с вовлеченностью персонала, неограниченные возможности. В 2014 году кампания проводила комплексную оценку сотрудников в одном из регионов, где несколько раз фиксировалось падение продаж. У HR-директор были с собой традиционные японские куклы дарума, олицетворяющие божество, которое приносит счастье.

Глаза у этой куклы не окрашены; человек должен поставить перед собой цель, и только по ее достижении может их нарисовать. После того как продавцы на одном из семинаров получили такие куклы, они публично поставили себе задачу достичь определенной планки в показателях продаж. В итоге они выполнили свои обещания, и регион, в котором фиксировалось падение продаж, стал демонстрировать стабильное увеличение выручки.

Далее рассмотрены результаты проекта.

Компания продолжает развивать проект, но и промежуточные итоги уже обнадеживают. Так в 2012 году зафиксирован 30-процентный прирост выручки от продаж (LFL), а в первом квартале 2013-го – 40-процентный (Рисунок 13).

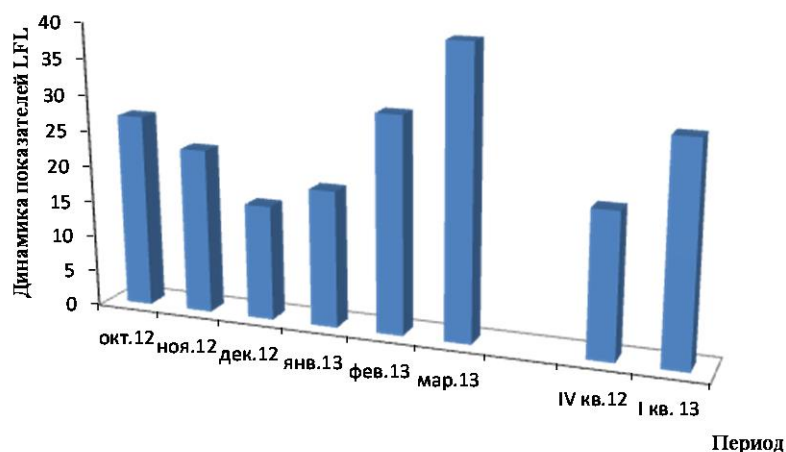


Рисунок 13 – Динамика показателей LFL во время проекта, %

Таких показателей добились только за счет повышения эффективности HR-инструментов, поскольку стимулирующие и сопутствующие маркетинговые программы сознательно не использовались. Затраты на проект составили 1,23% от суммы прироста за шесть проектных месяцев. Показатель удовлетворенности персонала работой в среднем по компании сегодня составляет 4,7 балла, а эффективный «срок жизни» сотрудников варьируется от трех до пяти лет.

Таким образом, в данной главе был выполнен анализ тенденций и перспектив развития сферы торговли в России и выяснено, что данная отрасль является достаточно перспективной. Изучены формы, методы и опыт работы в системе управления персоналом организаций и выявлены проблемы, возникающие при формировании кадровой политики в организациях. Все это было сделано для того, чтобы объективно посмотреть на формирование кадровой политики как процесса с различными методами и перейти непосредственно к анализу объекта исследования – ООО «О`КЕЙ» ГМ Сибирский.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал. При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как требования производства, стратегия развития предприятия, финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом и так далее.

Рациональная кадровая политика в идеальном случае формируется и реализуется по определенной схеме и с помощью форм и методов, которые представлены в первой главе.

Во второй главе в результате проведения анализа и диагностики кадровой политики организации были выявлены проблемы в таких процессах, как отбор, адаптация и обучение персонала. Несовершенна система показателей оценки эффективности работы наставников, надбавок для оценки результатов их деятельности и система нематериального стимулирования персонала. В результате проведения мониторинга удовлетворенности кадровой политикой руководства при ответе на каждый вопрос всегда находилась доля недовольных тем или иным направлением кадровой политики и, в основном это торгово-оперативный и вспомогательный персонал. Хотя это и небольшой процент, но это говорит о том, что есть к чему стремиться и что нужно изменять в действующей системе управления персоналом. В свою очередь, административно-управленческий персонал, в большинстве своем, показал высокий уровень удовлетворенности существующей кадровой политики организации.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений, таких как: дополнение системы показателей оценки эффективности работы наставников

субъективной оценкой нескольких, а не одного обучающегося и механизм стимулирования наставников, в качестве дифференцированной системы надбавок; разработка схемы ознакомления с базовой информацией и положениями гипермаркета, в виде видео-курса, который кандидаты могли бы изучать в домашних условиях; проведение тестирований при отборе кандидатов, претендующих на должность, по критерию «способность запоминания больших объемов информации»; разработка показателей оценки эффективности работы наставников и системы надбавок для оценки результатов их деятельности; использование формы дистанционного обучения сотрудников; организация встреч сотрудников с руководством компании для ознакомления с информацией, касающейся деятельности компании и иных изменений; расширение числа культурно-развлекательных и спортивных мероприятий и организованных корпоративных праздников.

Все мероприятия экономически обоснованы. Был проведен анализ различных программ дистанционного обучения и выбрана одна, более подходящая, для организации. Вследствие совершенствования процесса отбора и адаптации персонала, сократилось время, потраченное на обучение теоретической и практической части кандидатов.

Экономическая эффективность от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики будет 0,228 %, а срок окупаемости – 5 месяцев 16 дней. Социальными эффектами будут являться: рост заинтересованности наставников в качестве обучения новых работников, повышение удовлетворенности сотрудников, обучение без отрыва от производства, повышение прозрачности обучения, повышение образовательного и квалификационного уровня, снижение социальной напряженности и создание благоприятного климата в коллективе, повышение работоспособности сотрудников, доверие персонала к руководству в силу прозрачности и понимания результатов деятельности компании, повышение активности сотрудников с позиции интересов руководства и компании, в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конвенция о защите прав человека и основных свобод (Заключена в г. Риме 04.11.1950) (с изм. от 13.05.2004) (вместе с «Протоколом [N 1]» (Подписан в г. Париже 20.03.1952), «Протоколом N 4 об обеспечении некоторых прав и свобод помимо тех, которые уже включены в Конвенцию и первый Протокол к ней» (Подписан в г. Страсбурге 16.09.1963), «Протоколом N 7» (Подписан в г. Страсбурге 22.11.1984)).

2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016).

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015).

5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.02.2016).

6. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 09.34.2016).

7. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (в редакции от 31.01.2016) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

8. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 05.10.2015) «О защите конкуренции» (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016).

9. Федеральный закон от 01.12.2007 N 317-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

10. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».

11. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 13.07.2015) «О защите прав потребителей».
12. Указа Президента РФ от 29.01.1992 № 65 «О свободе торговли».
13. Закон Красноярского края от 04.12.2008 N 7-2528 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Красноярском крае».
14. Агарков, А. П. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев и др.; под ред. д.э.н., проф. А. П. Агаркова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2013. – 400 с.
15. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. / Д. В. Арутюнова. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
16. Беляев, А. А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э. М. Коротков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 311 с.
17. Гарина, Е.П. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Гарина, О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская. – М.: Феникс, 2011. – 345 с.
18. Организация предпринимательской деятельности: учебник. Под ред. В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк. – М.: Проспект, 2010. – 205 с
19. Экономика фирмы: Учебник для вузов / ВЗФЭИ; Под ред. В.Я.Горфинкеля. – М.: Юрайт, 2011. – 174 с.
20. Экономика предприятия: учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля 6-е издание, перераб. и доп. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. –210 с.
21. Менеджмент / Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
22. Иванов, И. Н. Экономика промышленного предприятия: учебник / И. Н. Иванов. – Москва: Инфра – М, 2011. – 167 с.
23. Иванова, Т. Б., Журавлева, Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст] : Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева. –М. : РУДН, 2011. – 152 с.
24. Ключкова, Е., Кузнецов В., Платонова Т. Экономика предприятия / под ред. Е. Ключковой. – М.: Юрайт, 2014. – 304 с.

25. Коклин, И. М. Комплексная подготовка персонала в ООО «Кавказтрансгаз» / И. М. Коклин // Кадры газовой промышленности. – 2011. – № 3. – с. 3-11.
26. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров; Академия Народ. Хоз-ва при Правительстве РФ. – М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2010. – 233 с.
27. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия). Издательство: Юрайт, 2013. – 194 с.
28. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. – 3-е изд. – М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2011. – 184 с
29. Майстер, Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 239 с.
30. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. А. Маленков. – Москва : Проспект, 2011. – 224 с.
31. Экономика предприятия (организации): Учебник / Под ред. проф. В.Я. Позднякова и доц. О.В. Девяткина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 159 с.
32. Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. – 2-е изд., испр. М.: Инфра-м, 1999. – 479 с.
33. Розенков, Д. А. Классический менеджмент: организационные структуры управления : учеб. пособие / Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2012. – 192 с.
34. Сергеев, И. В., Веретенникова И. И. Экономика организации (предприятия). – М.: Юрайт, 2013. – 195 с.
35. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов : № 5 2014 г. – с.75-80.
36. Научно-практический журнал «Проблемы экономики и менеджмента – № 6 (22) июнь 2013.

37. Гладырь, Е. М., Егорова М. С. Особенности кадровой политики ОАО «НЗХК» // Молодой ученый. – 2015. – №10.4. – С. 11-14.
38. Глухенькая, Н. М. Классификация методов исследования систем управления персоналом на примере дипломных работ // Научное мнение. – 2013. – № 8. – С. 216-219.
39. Кибанов, А. В. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2013. № 1. С.23-25.
40. Краплин, Ю. С. Подготовка кадров в ООО «Газпром трансгаз Ставрополь» / Ю. С. Карплин // Кадры газовой промышленности. – 2011. – № 3. – с. 15-21.
41. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации. М., 2012.
42. Мазин, А.Л. Экономика труда: Учебник для ВУЗов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. –432 с.
43. Музыченко, В. В. Мастер-класс по управлению персоналом. М., 2010.
44. Пережогина, К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. – 2015. – №4. – С. 403-408.
45. Сирченко, А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 496-499.
46. Уруджова, Л. Б. Кадровая политика ООО «Газпром трансгаз Ставрополь» и методы ее совершенствования // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 510-512.
47. Менеджмент «От и До» :[Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://managementzone.ru/>.
48. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» [Электронный ресурс]: портал. – Электрон.дан. // Режим доступа: [<http://ecsocman.hse.ru/>].
49. Внутренний имидж компании [Электронный ресурс]. // Режим доступа: [<http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001840>].
50. Сайт «ФСГС [Электронный ресурс] //Режим доступа: [<http://www.gks.ru/>].

51. Журнал «Коммерческий директор» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [<http://e.kom-dir.ru/>].